السنة: الثامنة المجلد: 08 العدد: 02 ص ص: 267- 288
EISSN 2676-1645 ISSN 2543-375X

التسييس التنظيمي ورهانات الفاعلين بين إقتضاءات الممارسة عند بورديو ومشارطات التحليل الاستراتيجي عند كروزيه

Organizational politicization and stakes of actors between the exigencies of practice at Bourdieu and the strategic analysis charts at Crozier

امحمد مرهون*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة
mhamed.marhoune@univ-msila.dz
مخبر سوسيولوجية جودة الخدمة العمومية

إسمهان بلوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة01
ismahane76@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2023/02/19 تاريخ القبول: 2023/05/25

ملخص:

عند وضع خريطة تنظيمية أمام معظم الموظفين والعاملين، سيبادرون بالقول بأن المربعات والخطوط لا تمثل حقيقة الطريقة التي ينجز بها العمل وتسير بها الأمور في منظمتهم، فرغم توجههم نحو هدف مشترك مرسوم أنشأت من أجله المنظمة، فالحاصل أنه في معظم الحالات تتشعب الأهداف بقدر ما تلتقي، فينخرط الفاعلون سواء أكانوا أفرادا أو جماعات إلى اقتطاع مجال معين يتمكنون عبره من ممارسة نفوذهم وسيطرتهم، مسطرين استراتيجيات حقيقية متكيفة مع إكراهات الوضعيات التي يواجهونها، وهذا هو جوهر التسييس التنظيمي في المنظمة، فهذه الأخيرة ليست مجرد بنية ساكنة يشغلها الفاعلون، بل هي أيضاً مجال ديناميكي تحتدم فيه المنافسة بين شاغليه على جميع الأصعدة، لتحسين مواقعهم، عبر السيطرة على مناطق الظل بتعبير كروزيه، ومراكمة أرباحهم النوعية ورساميلهم بتعبير بورديو.

* المؤلف المراسل

الكلمات المفتاحية: التسييس التنظيمي – التحليل الا ستراتيجي – الرهانات – الفاعلين – الممارسة.

Abstract:

When placing an organizational map in front of most employees, they will say that do not really represent how work is done in their organization, despite their orientation towards a common goal drawn for which the organization was established, so the result the goals diverge. Actors, individuals or groups engage in carving out a specific area through which they can exercise their influence and control, developing real strategies adapted in situations they face, and this is the essence of organizational politicization in the organization, as the latter is not just a static structure occupied by the actors, but it is also a dynamic field in it, competition rages between its occupants at all levels, to improve their positions, by controlling the shadow areas in Crozier's expression and accumulating their qualitative profits and capitals in Bourdieu's expression.

Keywords: actors, organizational politicization, practice, stakes, strategic analysis.

مقدمة:

اتزيوني في كتابه الموسوم بالمنظمات الحديثة يقرر أن المنظمات تُصمم لخدمة أهداف معينة، لكن خلال إنشائها يتكون بداخلها أفراد أو جماعات ذات اهتمامات خاصة، تسعى إلى تحوير أهدافها وجعلها وسيلة لخدمة توجهات أصحاب المصالح، عبر استراتيجية تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، وغالبًا ما تكون الاستراتيجية المهيمنة هي استراتيجية الفريق القوي، فالأفراد لا يبحثون فقط عن إشباع حاجاتهم، بل تجسد سلوكياتهم في الغالب شبكة علائقية تتمركز حولها رهانات مضمرة وراء ما يصرحون به من أهداف، هذه الرهانات تحقيقها يمر عبر ظروف تتميز بالإكراهات، وهي غالبًا - أي الرهانات - موارد مهمة تعزز مصادر القوة النوعية لمن يحوزها، عبر استراتيجيات وسلوكيات غير متوقعة، تجسدها قواعد اللعب المضمرة والخفية والتي تحدد طبيعة المفاوضات أو التسويات بين الفاعلين، والقائمة حسب نظرية الممارسة عند

بورديو على انخراط الفاعلين وتواطؤهم في بناء هذه التفاعلات، بفعل الهابتوس الخاص بهم، وبحكم المواقع والأرباح التي يحوزونها، واقتضاءات المصالح بين الأفراد والجماعات التي تتبادل مواقع القوة أو الخضوع في سلوك تنظيمي مسيس تتحكم في سيرورته سلطة رمزية، يستبد بها عنف رمزي خفي، يشرعنه البعض ويذعن له الآخرون، تبعًا لاقتضاءات القوة والمواقع، كما سلف، ولأن المنظمة تتصف بعض قواعدها بكونها واضحة جلية والبعض الآخر يظل غامضًا مبهمًا، ولأنها - أي ذات القواعد - تتميز بثنائية الثبات والتغير، فإن مجموعها هو ما يحدد طبيعة الألعاب والمناورات السياسية ، التي تسمح بإبراز علاقات القوة التي تبنين المنظمة، وميشال كروزيه يرى أن السلطة لا ترتبط بالضرورة بقيمة قهرية بل يعتبرها منطقة ظل يستثمرها الفاعلون في اتجاه يتناسب ورهاناتهم.

من أجل الكشف عن طبيعة وثقل هذه الإكراهات والرهانات، لا بد من تبيان خصائص وطبيعة وقواعد الألعاب التي تُبَنْيِنْ العلاقات بين الفاعلين عبر طرح عدة تساؤلات:

-ما طبيعة التسييس التنظيمي بين رهانات واكراهات الفاعلين ؟

-ماهي اقتضاءات نظرية الممارسة عند بورديو ؟

-ماهي مشارطات التحليل الاستراتيجي عند كروزيه ؟

فهاته الورقة البحثية، موجهة لتسليط الضوء على الفجوة الكبيرة بين سلوك العاملين المثالي المطلوب وبين السلوك الفعلي في المنظمة.

I.التسييس التنظيمي بين الرهانات والإكراهات

هناك فصيل من البحاثة والمهتمين بالتنظيمات من يؤكد أن الجبل الجليدي العائم فوق سطح الماء، إنما يمثل جزئه الصغير العائم، التنظيم الرسمي مع ما يمثله من قواعد وإجراءات مرسومة وظاهرة، بينما الجزء الأكبر من الجبل الجليدي يقبع تحت السطح، وهو ما يبرز حجم وأهمية العلاقات الخفية والمضمرة، والتي تتطلب البحث الجاد والمتبصر لتبيان حقيقة اشتغالها ولعل هذا ما أبرزته دراسات ميشال كروزيه عندما أكد على التقاطع الكبير بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، فرغم وجود قواعد ومعايير دقيقة وواضحة، إلا انه في كل مرة يسعى الفاعلون إلى تأكيد استقلاليتهم تجاه هذه

الإجراءات والقواعد المعيرّة، "ففي حالة أي صراع يلجأ الفاعلون إلى التنظيمين معًا للاستعانة بهما لإحداث التوازن بين القوى، أو للانتصار على الخصم (قاسيمي، 2017، ص14).

فسلوك الفاعلين وتفاعلاتهم فيما بينهم وعلاقتهم بالمنظمة، إنما هو ترجمة لإستراتيجياتهم التي يبنونها ويشكلونها انطلاقًا من رهانات* الموارد التي يحوزونها وإكراهات الوضعيات التنظيمية التي يجابهونها، وحتى يتسنى لنا فهم سلوكياتهم علينا أن نفهم استراتيجياتهم، وهذا يقودنا بالضرورة إلى تحديد سلطتهم الظاهرة والخفية التي يحوزونها داخل المنظمة لأن "كل العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين، أي كيانات تتميز بمستوى من الاستقلالية الذاتية يسعون إلى تحقيق أهداف خاصة، مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية يستحوذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة في علاقاتهم بعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة (بن عيسى، 2010، ص ص 35-36).

وفي كل الصراعات تتكون فجوة بين الرهانات المضمرّة التي تختفي وراء الأهداف التي يصرح بها الفاعلون، فتتحول الرهانات إلى أهداف يسعون سعيًا حثيثًا لتحقيقها في ظروف تطبعها الإكراهات، وفي الغالب تمثل الرهانات تحقيق موارد نوعية مثل الحصول على مزيد من السلطة وتحسين المواقع بالاتجاه صعودًا نحو التراتبية الهرمية، أو في توسيع نطاق الاستقلالية، "وعليه، يمكن أن يصبح سلوك العاملين سياسيًا، عندما يكتسب تصرفات وسلوكيات مؤثرة للحصول على نتائج جيدة في الاستراتيجيات والخطط المقرة في المنظمة (العنزي، 2016، ص227).

فالاشتغال الواقعي للمنظمة إذًا، هو نتيجة تسويات تحدث بين الفاعلين، في جميع المستويات، إنهم يستثمرون كل الفرص المتاحة لتحقيق مكاسب أفضل، وهذا بالضبط ما أكده جيفري فيفر ضمنيًا لأنه من الصعب التفكير في أوضاع تكون الأهداف فيها متناسقة، والحقائق واضحة المعالم إلى درجة لا يعود فيها مجال للاجتهاد والحلول " وما هو عقلاني من وجهة نظر ما هو لا عقلاني من

*الرهان" هو القيمة التي يسندها الفرد إلى فعل أو نشاط معين ما، يمكن أن يكسبه أو يخسره، بغض النظر عن الأهداف المتوخاة من النشاط ذاته (القرطبي،2017،ص273).

وجهة نظر أخرى، فالمنظمات هي أنظمة سياسية وائتلافات للمصالح والعقلانية لا تعرف إلا فيما يتعلق بعمليات متكاملة وثابتة لترتيب الأفضليات (مورجان، 2009، ص307).

فكل فاعل أو جماعة من الفاعلين داخل المنظمة إنما تحركهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها وفق الوضعيات التي يتواجدون عليها، فينخرطون في توظيف استراتيجيات تجعل من الصعب التنبؤ بسلوكياتهم، لكن من الممكن فهمها ومن أجل فهمها يجب ملاحظة سلوكياتهم، ويتطلب التحليل الاستراتيجي محاولة تعيين كيف يحدد كل فاعل الوضعية التي يشترك فيها من خلال المشكلات أو الإكراهات التي يجابهها، وهذا يعني أن إمكانيات العمل ضمن علاقات القوة والسلطة تشكل مظهرا أساسيًا ورهانًا، يتمتع خلاله جميع الفرقاء بهامش متغير من الحرية، فاعتماد كروزيه في تحليله لعلاقات القوة والسلطة في المنظمات، يبين أن الفاعلين عقلانيون ولكنهم يتمتعون بعقلانية محدودة، فهم يصطدمون أثناء تحصيلهم للنشاط النفعي بمقاومات وقيود تعود بالأساس إلى البنيات المختلفة والتي يشكلون هم أنفسهم جزءًا منها، وهكذا فإن نقطة الانطلاق المفصلية عند كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي تتحدد من خلال تعاملها مع المنظمة كنسق سياسي، ينبري فيه الفاعلون في علاقات صراع وتفاوض، أو ما يطلق عليه كروزيه قواعد اللعب، وهذه الأخيرة في حد ذاتها تشكل رهانا بالنسبة لكل الفاعلين أثناء سريانها، فيحدث تفاوت وتفاضل في المكاسب التي يحققونها، باستخدام استراتيجيات متنوعة هجومية تسعى إلى رفع وزيادة المكاسب، أو دفاعية يكون همها الإفلات من الضغوط والإكراهات عن طريق الاختفاء وراء هامش الحرية المتاح.

أما بالنسبة لبورديو فإنه بقدر ما تكون إكراهات القواعد محملة بقوة تعسفية معينة، بقدر ما يميل الفاعلون إلى احترام المواضعات من خلال تجسيد درجة عالية من القولبة الشكلية للممارسات، تجعل درجة تشفير الممارسة* يتناسب مع ما تفرضه هذه الإكراهات.

*تشفير الممارسة هنا يعني الصياغة الشكلية وتبني سلوك شكلي معين وهي من طرق الالتفاف حول القواعد وصف بورديو استراتيجيتها بقوله إنها "التي تتمثل في اللعب طبقًا للقواعد، مع التأكد من أن

هذه الاستراتيجية ترى أن الأفعال الاجتماعية تتسم بانعدام اليقين العملي، لأنها حسب بيار بورديو تؤول إلى قواعد وهذا " للاعتراف للفاعل باستقلالية وفاعلية نسبيتين ستسمحان له بتكييف أو خلق وسائل لمواجهة وضعيات جديدة (أحجيج، 2018، ص97)، فقد حاول بورديو أن ينسج مفهوم مختلف للإستراتيجية بعيد عن إقتضاءات العقلانية الاقتصادية الفجة، من خلال سيرورة حساب عقلاني يجسدها الفاعل أو الفاعلون وراء مصلحة ما، يبتغون تحقيقها وتحصيلها، ضمن حقل يتميز بخصوصية الرهانات التي تميز فضاءه فهي تميل إلى التقريب بين الفاعلين رغم تنافسهم المحموم، "تفرض البنية إكراهاتها على طريق علاقة الهيمنة، إذًا، على المهيمنين أنفسهم حيث يستطيعون الاستفادة من ذلك على الرغم من كونهم، بحسب مقولة ماركس: " مهيمن عليهم من الهيمنة " (بورديو، 2009، ص107)، يقرر بورديو من خلال نظرية الممارسة أن الفاعلين يمتلكون منطقًا عمليًا هو منطق الممارسة، ورغم أن عملية تفكيرهم في ذاتها تعكس آلية عمل الهابتوس، فإنه - أي الهابتوس - يقدم الآليات التي من خلالها يتخذ الفاعلون الخيارات وينتقون الاستراتيجيات التي يوظفونها "ورغم أن التطبع بناء داخلي يقيد الفكر واختيار الأفعال، لكنه لا يملي هذه الأشياء على الفرد (ريترز و ستيبنسكي، 768،2021)، وهذا يعني أن بورديو وخلافًا لموقف البنيوية يؤكد على غياب فكرة الحتمية، وهو نفس الموقف الذي يجسده كروزيه في التحليل الاستراتيجي أين يستبعد كذلك الحتمية سواءًا الاجتماعية أو البنائية، إذ لا توجد أنساق وبناءات اجتماعية مراقبة بالكامل، بل يوجد داخلها دائمًا هامش للحرية يستغله الفاعلون.

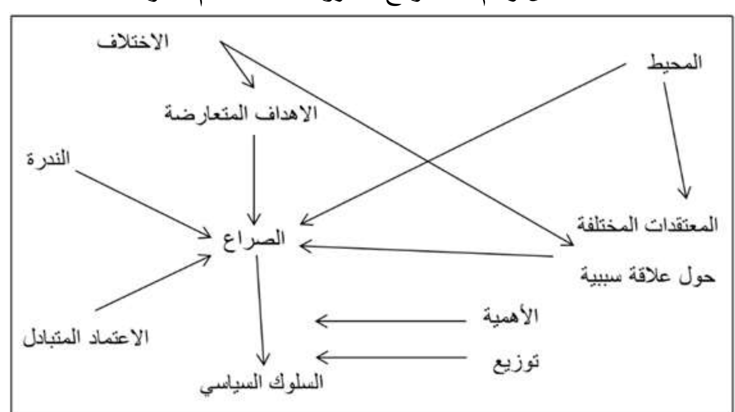
□

الحق في جانبك، أن تتصرف وفق مصالحك وتبدو طوال الوقت مطبعًا للقواعد (بورديو، 2002،ص110).

1. **آليات اشتغال التسييس التنظيمي:**

فهم الأسباب التي تجعل الفاعلين يختارون الانقياد الى احترام القواعد الشكلية للمنظمة، أو الالتفاف حولها، من خلال استراتيجيات معينة، تجعل سلوكياتهم في الغالب غير متوقعة، وهذا هو أساس وجوهر المناورات السياسية، يمثل الرهان الحقيقي للمشتغلين في حقل دراسة المنظمات بمختلف أطيافهم، وخاصة علماء الاجتماع ولكن "فإنه ما يلفت النظر قلة الدراسات الجادة التي قام بها أشخاص مهتمون بالحياة في المنظمات المعقدة، وقلما وجدت إشارة الى المناورات السياسية في آلاف الكتب عن الإدارة (مورجان،ص277)، فعادةً التسييس التنظيمي يعكس بطبيعته سلطة لاشرعية سواء فيما يتعلق بالوسائل التي يستعلمها أو في الأهداف التي يسعى الى تحقيقها، فهو " الأنشطة التي يتم ممارستها في المنظمة من أجل الحصول على القوة وتعزيزها واستخدامها لتحقيق رغبات ومصالح مفضلة (لدى الفرد أوالجماعة) في موقف يسوده عدم التأكد أو خلاف بشأن البدائل (حريم،2013،ص187)، فيمارس الفاعلون التسييس لحماية ما لديهم، أو لزيادة تخصيص موارد إضافية، فهو الوسيلة التي من خلالها يحققون مصالحهم الذاتية الخاصة، بإستخدام القوة والتي حينما يُفعلونها ويحولونها الى أفعال فإنهم بذلك يمارسون التسييس (ممارسة القوة فعليًا وليس اكتسابها فقط)، "ترتبط القوة بشكل وثيق بالسلوك السياسي (أو كما يسميه البعض بالتكتيك السياسي، أو المهارة السياسية)، إذ تمارس القوة بطريقة المناورة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة (العنزي،ص336).فيُفَعل التسييس التنظيمي عند توافر شروط معينة وهي موضحة في الشكل 01.

الشكل رقم1: نموذج لشروط استخدام القوة



المصدر: العديلي، 1995، ص 385.

وعادة يتم تسييس القوة لحماية أغراض خاصة، " وربما نصف هذه القوة بأنها سعي وراء الأهداف، المختارة، وامتلاك الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فالقوة هي القدرة التمكينية، وكلما زادت القوة التي يمتلكها الناس، اتسع نطاق خياراتهم والنتائج التي يمكنهم تحقيقها فعليًا (باومان و ماي، 2023،ص113)، تفاعل كل من الندرة والاعتماد المتبادل واختلاف المعتقدات حول العلاقات السببية بين الفاعلين في المنظمة مع الأهداف المتعارضة لكل واحد منهم ينتج عنه صراع، يوظف فيه الفاعلون مختلف الاستراتيجيات والمناورات السياسية، "واعتمادًا على طبيعة الالعاب المستمرة، فإن النفوذ سيكون ذا أهمية أكبر أو أقل في تحديد العمل داخل المنظمة (كليج، 2002،ص142)، تعتمد تلبية الحاجة الى الموارد التي يسعى اليها الفاعلون على درجة الاستقلالية التي يتمتعون بها، وعلى قدرتهم على مراقبة أفعالهم وفهمها وتدبّرها، الى جانب امتلاكهم للموارد والقدرة على الفعل، فيستبعدون منافسيهم الفعليين أو المحتملين من استخدام الموارد التي يهيمنون عليها، وهنا نجد أن هذه الأخيرة - أي الموارد – تبدو في نظرهم نادرة، ويعتقدون أنه لا يوجد ما يكفي منها لإشباع الجميع، "فإذا كان الامر يتعلق بامتلاك الموارد، فهذا يعني أن حريتهم في الاختيار ستكون محدودة بالقرارات التي يتخذها من لديه القدرة على التحكم فيها (باومان و ماي، ص113).

إذن من العوامل الأكثر تأثيرًا على سلوك الفاعلين في المنظمة ضمن عدة عوامل أخرى، والتي تفضي تفاعلاتها الى نتائج في كثير من الأحيان يصعب التنبؤ بها، عاملي القوة عندما تسيس وتأخذ بجانبها السلبي الطاغي والمهيمن، والعامل الآخر الصراع عندما يتم حصره في نقطة صفرية (ربح او خسارة)، فالحاصل أن المنظمات حلبات للمنافسة، وداخل هذه الحلبات يتم التنافس المحموم حول الموارد ذات القيمة وأكثر الموارد قيمة وندرة هي السلطة، بمختلف تجلياتها "فالقوة أو السلطة الرسمية بوصفها شكلًا من أشكال القوة هي أداة مهمة لتحقيق أهداف الفرد، لكن السلطة أحيانًا تصبح هدفًا في ذاتها (سيمون، 2003،ص304) ولأن التسييس هو لعبة سياسية تظل في جوهرها وحقيقتها لعبة سلطة، لكن طبيعة هذه اللعبة طبيعة غير رسمية، وقد ذهب الكثير من العلماء ابتداءًا من التون مايو الى الإقرار بأن التنظيمات غير الرسمية هي واقع الحياة العملية في المنظمة، بغض النظر عما تقوله لوائح المنظمة وميثاقها، فما يفعله الأفراد أو الجماعات بتفاعلهم فيما بينهم هو الحقيقة الفعلية لتنظيم العمل.

II.نظرية الممارسة عند بيار بورديو

لنفكك الحمولة المفاهمية لنظرية الممارسة عند بيار بورديو - وهو ليس بالأمر الهين واليسير - لا بد من التطرق الى المفاهيم المتصلة بها ولو باقتضاب لأن كل مفهوم هو بمثابة نظرية في حد ذاتها، فقد أغنى بورديو علم الاجتماع بمفاهيم نوعية أزاحت ولو قليلًا عن تفكير دوغمائي كما يقرر الكثير من العلماء كان أسيرًا لثنائيات موروثة عن الحقل الفلسفي من قبيل الجسد والروح، والذات والموضوع...الخ، وبالنسبة لثنائية الذاتية والموضوعية فقد تجاوز بورديو هذا الطرح من خلال تأكيده على ازدواجية الواقع الاجتماعي، من خلال مفهومي الحقل والهابتوس وعلاقة الجدل بينهما.

1. **الهابتوس* وشروط اشتغاله**:

"إن الهابتوس بوصفه نسق الاستعدادات لممارسة معينة، هو أساس موضوعي لأنماط سلوك المنظمة، ومن ثم لإنتظام أنماط الممارسة (بورديو، ص133)، الهابتوس يمثل نقطة الارتكاز والانطلاق بالنسبة للمقاربة البورديوية في مشروعه التأسيسي لنظرية الممارسة، وكل المفاهيم لا تتأسس الا بحضوره، وهو كما يقرر بورديو ليس بنيات مبنينة فحسب، بل بنيات بانية أيضا، أي أنه ليس مجرد استعدادات ذهنية تتصف بالسلبية أنتجها واقع التنشئة الاجتماعية والبيئة المحيطة بل هي مصدر أساسي لبناء الاستراتيجيات التي تؤول لأصحابها خلق الوضعيات المناسبة للممارسة، وهذا ما يقصده بورديو بإستدخال الخارج واستخراج الداخل، أي أن الاستعدادات المكتسبة والتي تم استدخالها من الخارج بفعل الشروط الموضوعية للتنشئة الاجتماعية في المجتمع والمنظمة وغيرها، سوف تستخرج على شكل ممارسات تتحدد من خلال الوضعيات التي يجابهها الفاعلون، وسوف يعاد انتاجها مرة أخرى وفق هذه الشروط أو يتم تعديلها وهو ما يدلل كما سبق وأسلفنا في بداية المقال عن غياب شروط الحتمية عند بورديو "فحينما توجد ملائمة بين شرط الإنتاج والهابتوس وشروط استغلاله يكفي الفاعلين مطابقة تصوراتهم وتوقعاتهم ورغباتهم للمشاركة في إعادة انتاج مواقعهم (شوفالييه و شوفيري، 2013، ص48)، فكلما توافق هابتوس الفاعلين مع قواعد اللعب داخل المنظمة، كلما تمكنوا من مضاعفة رأسمالهم النوعي (موارد مختلفة قد تكون معلومات، خبرات، أداء...الخ)، وكلما كانوا أقدر على إدراك رهانات اللعبة ومواردها، فهو - أي الهابتوس - ينزع الى ضبط الممارسات موضوعيا مع الإمكانيات التي يحوزها الفاعلون فتختلف القدرة الاستراتيجية باختلاف الهابتوس وتوزعه في تراتبية تنظيم العمل. .

---

*توجد ترجمات كثيرة ومتعددة للهابتوس من قبيل (ملكة، استعدادات، سمت، التطبع).
لكن بدا من الأفضل توظيفه كما جاء عند بورديو، لأن هذا التصور مثقل بحمولة تفسيرية كبيرة تعود بداياتها الى ارسطو مرورا بفلاسفة العصور الوسطى وحتى يومنا هذا فالكلمة في ذاتها تحمل دلالات تفسيرية معينة تقيد في سياقها الذي أنتجت فيه.

2. **الحقل كلعبة:**

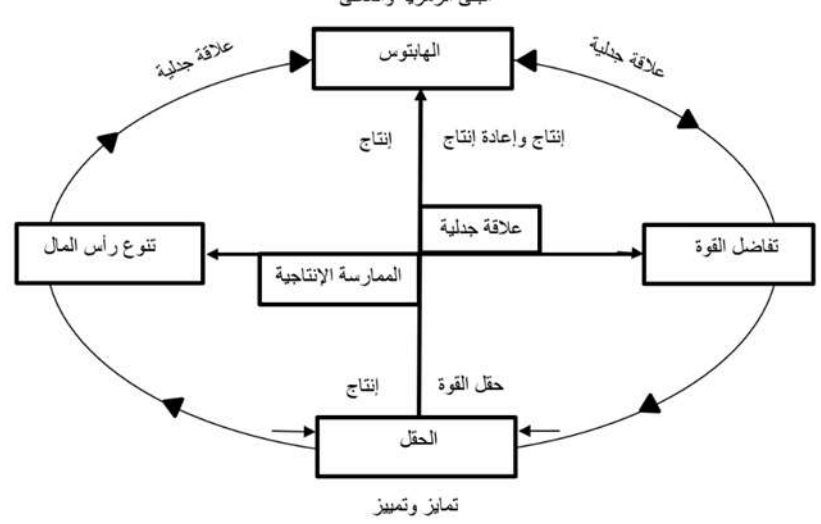
"ان كل حقل اجتماعي سواء كان حقلا علميًا أو فنيًا، أو بيروقراطيًا أو سياسيًا، يسعى أن يمتلك الذين يدخلون في علاقة مع الحقل أسميها اللاعب، فهم يمكنهم أن يرغبوا بتغيير موازين القوى داخل الحقل (بورديو، 1998، ص177)، الحقل ليس بناء نظري بل هو وجود موضوعي تعكسه حقيقة المنظمات التي تعبر عنه في الواقع، وهو يشتمل على فاعلين ينتمون لمختلف الفئات والشرائح يشغلون مواقعه، ويمارسون من خلاله نشاطا مشتركا، فهو مجال اجتماعي يتميز بعلاقات تفاعلية بين مختلف الفاعلين، يربط فيما بينهم الصراع من أجل بسط الهيمنة والسيطرة على قواعد اللعبة ورهاناتها "وما تحدث فيما بينهم من يلعبون بها، واهتمامهم يعني اشتراكهم وبالتالي قبولهم بأن اللعبة تستحق أن تلعب، وأن مراهناتهم التي تحيق في اللعب ومنه تستحق المتابعة (بورديو، ص175)، فاللعب هو ما يفسر اشتغال الحقل، وحتى يشتغل هذا الأخير يجب أن يتضمن رهانات وفاعلين مجهزين بالهابتوس المتضمن لقوانين وقواعد اللعب الماثلة في اللعبة ورهانات واكراهات الاعتراف بها، وعليه فإن لكل حقل قواعد ورهانات خاصة تميزه عن باقي الحقول، فهو بالأساس فضاء صراع بين مختلف الفاعلين الذي يشغلون مختلف مواقعه لتحصيل رأس المال النوعي والذي في العادة يوزع بشكل غير متكافئ مما يعني وجود طرفي هيمنة (مهيمنِين ومهيمَن عليهم).

3. **الاستراتيجية والممارسة :**

بداية يؤكد بورديو أن الحساب الاقتصادي يعلن عن ممارسة استراتيجية محدودة في شكلها وفي سياقات مضامين تحققها، وبالتالي فإن الاستراتيجية هي كل ممارسة اجتماعية تتجسد في التفاعلات والتبادلات بين الفاعلين، وهي في الأساس نتاج الهابتوس وهي بالتالي كما سبق وذكرنا في بداية المقال في منأى عن الرؤية الاقتصادية الاختزالية التي تختزل الاستراتيجية في دلالتها المادية، بعيدا عن غناها الرمزي والاجتماعي الذي يؤكد عليه بورديو، وعلى هذا النحو، "فالاستراتيجيات التي يطورها الفاعل تنجم عن تورطه (وهم) في اللعب وفي حسه للعب، إنها تتضمن استباقات إجرائية وميولات متأصلة في اللعب، التي تتوافق مع

ما يمكن أن يتمنى (فقط) تحقيقه بواسطة الموقع الذي يشغله (شوفالييه و شوفيري، ص32)، والحس العملي هو ما يسمح للاعب التصرف كما يجب وفق الوضعيات والاكراهات التي يلاقيها، وهو مفهوم تراتبي عند بورديو يسهم في الضبط التلقائي لهابتوس الحقل أو لإحدى المواقع التي يشغلها الفاعل أو اللاعب أثناء الفعل أو الممارسة، "فالفاعل في عالم بورديو - أي الشخص المنشغل بالممارسة، والذي يستخدم منطقًا عمليًا، وهو حامل الهابتوس - هو تكتيكي الى حد بعيد، ويبادر من أجل التقدم في عالم يواجه فيه تكتيكيين آخرين يناورون بدورهم أيضًا (كونيل، 2020،ص79)، وبالتالي تتحدد القدرة الاستراتيجية للفاعل بحسب الهابتوس الخاص به وحسب تموقعه في تراتبية الحقل، وما يمتلكه من رساميل نوعية قد تكون مموضعة في شكل مادي أو وجودي (رأس المال المادي)، أو متقمصة مثل (رأس المال الاجتماعي أو الثقافي)، فالحقل يمثل سوق تنافسية يتم فيها توظيف ونشر جميع الأنواع المختلفة لرأس المال، "إن كل رأس مال مهما كانت الصورة التي يتخذها، يمارس عنفا رمزيا بمجرد أن يُعترف به، أي أن يُتَجاهل في حقيقته كرأس مال، وتُفرض كسيادة تستدعي الاعتراف (بورديو، 2007، ص71).

الشكل رقم2: القوة والمعنى في طروحات بيار بورديو



المصدر: الحوراني ، 2008، ص 85.

لقد ركز بورديو من خلال نظرية الممارسة على الممارسات الرمزية مركزا على القوة التي تغلف هذه الممارسات وتجسدها بتمايزاتها وتفاضلاتها التي يرسخها الهابتوس، وتمنح السلطة الرمزية المشروعية وبفعل هذا المنح، فإن الفاعل يشرعنها مستثمرا في ذلك موقعه في علاقات القوى ورساميله المتأتية من هذا الموقع، فيستأثر بحظوظ التمكن والهيمنة، فأساس التفاضل والتميز والتمايز في القوة هو ما يحوزه الفاعل من موارد يستحضرها خلال ممارساته، فعلاقات القوة عند بورديو علاقات جدلية تبدأ باستحضار القوة في وضع معين لتعظيم الأرباح أو تحسين المواقع، وتنتهي بإعادة انتاج الوضع القائم، ان افتراض وجود الرساميل بأنواعها المختلفة هو تحديد الرهان الخاص في الصراعات التي تميز الحقل، "وعلى هذا الأساس يتجزأ الفضاء الاجتماعي باعتباره مجموعة من الوضعيات الى أسواق تحدد مناطق حقول تنتقل داخله تلك الخيارات النادرة التي يشكل امتلاكها رهانًا (دوران، 2019، ص421).

4. إقتضاءات الفاعل والفعل والممارسة

مشروع بورديو في جزء مهم منه تأكيد على محورية الفاعل والفعل والممارسة ضمن استراتيجية تحمل نظرة بورديوية متميزة، تنطلق من تصورات قاسمها المشترك هو امتلاك الفاعلية الرمزية (السلطة الرمزية، والعنف الرمزي ورأس المال الرمزي...الخ)، ويقرر أن السوسيولوجيا لا تختزل في التنقيب والبحث عن سلطة واحدة ووحيدة، فحسب تصوره فإن السلطة هي مجموعة من السلط، وكل واحدة من هذه السلط مرتبطة بفضاء معين تمارس فيه، وهي - أي السلطة - لا تحقق شروط وجودها وقوتها الا عبر قوانينها المستترة والمضمرة، انها تشكل بكثافة علاقاتها وتشابكها قوة صلبة تخترق جدران كل الأجهزة والمنظمات، وكل الأفعال والممارسات دون أن تتموضع في أي واحدة منها.

وهكذا فإن السلطة الشرعية التي تُمأسسها السلطة الممنوحة من المنظمة، ليست هبة، بل هي حق واقتدار يفرضه منطق المشروعية والمكانة التي يحتلها صاحب السلطة في تراتبية السباق نحو التميز والتمايز، وهي التي تخول له وتُشرعن أقواله وأفعاله من خلال مجموع الرساميل التي يحوزوها وعلى رأسها الرأس مال الرمزي، يتعلق الامر بالتوصل الى تجاوز مسار الهيمنة بكونها مجرد علاقة قوة الى تنصيب نفسها كهيمنة مشروعة، من خلال تأبيد (تخليد) نفسها، عبر آليات هي جزء لا يتجزأ من شروط إعادة الإنتاج للنظام السائد، ومن جهاز الإنتاج نفسه المنتج لهذا النظام، في حركة دائرية غير منتهية من انتاج ذاتها وحفظ إعادة انتاجها، اذن الهيمنة لا تقوم الا بفضل المشروعية التي تبررها عند من يخضعون لها، وهو هنا - أي بورديو - يتفق مع ماكس فيبر في أهمية المشروعية لكنه يركز على استعمال مصطلح مشروع ومشروعة بدلا من لفظ شرعية*، تمثل السلطة والصراع أساس التحليل البورديوي، فهو يقر أن جملة نشاطات وسلوكيات الفاعلين، انما تتحدد بكونها استراتيجيات استثمار سقف ارباحها هو التحكم في السلطة، لكنه يؤكد على فعالية وقوة السلطة الرمزية، "ذلك

*وهو هنا تبدو أن نظرته للأمر كانت أوسع وأعمق لأن الشرعية في مدلولها تُمنح بواسطة قوة القانون، بينما المشروعية أكبر من ذلك، انها الحق المعترف به والذي يستقى من مصادر عديدة قد يكون القانون احدى روافدها، وهي العادات، الحقوق، المعايير، الاخلاق...الخ.

أن السلطة الرمزية هي سلطة لامرئية ولا يمكن أن تمارس الا بتواطؤ أولئك الذين يأبون الاعتراف بانهم يخضعون لها بل ويمارسونها (بورديو، ص48).

وهي بذلك أكثر نجاعة من كل آليات الترويض والاخضاع ، لأنها مستدمجة بطريقة غير مرئية وماكرة وقوتها تكمن أكثر في قولبة وتشكيل مختلف أنواع الرساميل وردها الى رأس مال رمزي، متجاهلة ما تحمله من عنف، في تحول جوهري لعلاقات القوة التي تخفيها، والتي يكون تأثيرها الفعلي قوي وبدون بذل طاقة كبيرة، من خلال سلطة رمزية يُشرعنها تواطؤ من يذعنون لها، "ومن المعروف أن كل مزاولة للقوة يصاحبها خطاب يهدف الى إضفاء شرعية على قوة الذين يزاولونها، بل من الممكن القول أن خاصية كل علاقة قوة هي الا تمتلك كل قوتها الا بمقدار ما تحتجب بوصفها قوة (بورديو، 1995، ص243).

وهكذا فإن التحول من امتلاك القوة الى استعمالها واستثمارها، أي ممارسة التسييس، يتحقق هذا المسعى من خلال الاستعدادات التي يستثمرها الفاعلون في استراتيجيات تتحدد بالقدرات والإمكانات، فهي اذا تختلف باختلاف البدائل والقدرات والآفاق والرساميل النوعية، لهذا لا يستوي اللاعبون أمام اللعبة فهم لا يمتلكون نفس القراءة للتعامل مع ريبة الحقل*، لأن الرهان الأخير هو بالتأكيد الفوز بإقرار مشروع ومن ثمة إقرار مشروعية الهيمنة والسيطرة، فبورديو يرى أن السياسة تشير الى أفكار كثيرة نستخدمها بشكل روتيني في فهمنا، ولكننا نادرًا ما نتأملها في ممارساتنا، ومن أقوى هذه الأفكار، "فكرة الحفاظ على الذات على أساس المنافسة، ويتأثر المتنافسون بالرغبة في استبعاد منافسيهم الفعليين أو المحتملين من استخدام الموارد التي يسيطرون عليها أو يأملون في السيطرة عليها أو يحلمون بالسيطرة عليها (باومان و ماي، ص125).

III.نظرية التحليل الاستراتيجي عند كروزييه

بداية يمكن القول أن "التحليل الاستراتيجي والتحليل المنهجي، ليست فقط مقترحات نظرية، إنها في المقام الأول وقبل كل شيئ ممارسات في البحث العلمي (Crozier & Friedberg,1977,p391)فقد ساهم هذا التحليل في تجاوز

*وبورديو هنا يتقاطع مع ميشال كروزيه الذي يؤكد أن قوة الفاعلين تتحدد بمقدار سيطرتهم على مناطق الظل في المنظمة، عبر امتلاكهم لمجموعة من المقدرات ومصادر القوة المختلفة.

التصور الاختزالي الاداتي للمنظمة وللفاعلين، من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها كروزيه بـ (وكالة حكومية فرنسية ، ومصنع للتبغ)، جعلته يستخلص أننا "نعيش عادة مع صور خاطئة تمامًا عن التنظيم، فنحن نبالغ في تقدير العقلانية كثيرًا (Crozier&Friedberg,p35) لان كل سلوك للفاعلين في المنظمة هو سلوك استراتيجي بالأساس، كونه يستهدف تقوية رهانات الوضعيات التي يشغلونها داخل المنظمة، مستغلين الإشكالات والاكراهات التنظيمية التي لم يستطع التنظيم الرسمي رصدها، "فالمنظمة هي مملكة القوة والمساومة والحساب (Crozier&Friedberg,p79) ولكن اذا كان سلوك الفاعلين كما تقدم هو ترجمة لاستراتيجياتهم، فهذا لا يعني بالضرورة أن هذا السلوك محكوم فقط بالاهداف الخاصة المرتبطة بالمصالح والرهانات، والا أصبحت المنظمة ساحة حرب تتضارب فيها الاستراتيجيات وتتناحر، لكن هذه الاستراتيجيات تتضمن قدرا من التعاون والرغبة في بقاء تنظيم العمل**

يؤكد كروزيه وفريدبرغ "أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط، وانما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم انفسهم من أجل انجاز عمل جماعي مشترك، فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية (بن عيسى، ص43).

1. **مناطق الظل:**

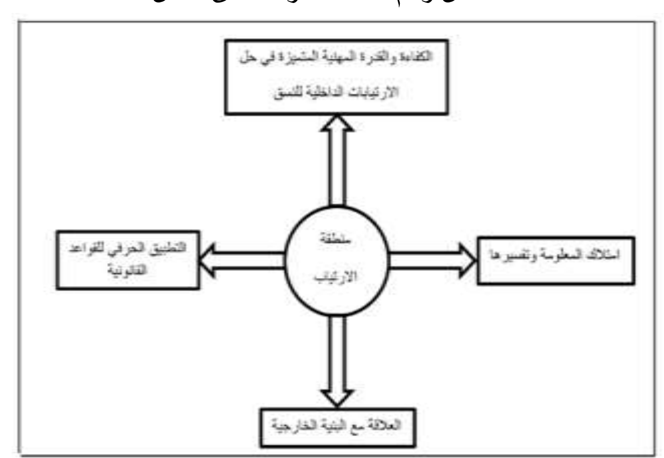
جميع المنظمات وبلا استثناء تواجهها وبصفة دورية مشاكل ترتبط بمناطق الظل، فمهما حاول القائمون على المنظمة سد الثغرات التنظيمية للحد من حركة الفاعلين وتقنينها، وتحديد المهمات وترتيبها، تبقى مناطق غير معروفة وغير محددة بالوضوح الكافي، هذه الضبابية هي ما يستثمره الفاعلون من خلال هامش الحرية المتروك وهذا لان هذه المناطق تقلل من ضغوط واكراهات التنظيم واستغلال هذه المناطق من طرف الفاعلين تمنحهم أفضلية على جميع الأطراف المتفاعلة معهم، وهذه المناطق - أي مناطق الظل - تتأثر بدرجة تبعية الأطراف الأخرى ومدى حاجتهم للفاعل أو الفاعلين الذين يسيطرون عليها وعلى مدى

** تتقاطع مع الطرح البورديوي كما سبق وذكرنا الذي يقرر أن الفاعلين في صراعهم ضد بعضهم لبعض يربطون علاقة تواطؤ موضوعي تجعل من مصلحتهم الابقاء على الحقل.

قدرتهم على الاستغناء عنهم، فالمنظمة من خلال لوائحها الرسمية لا تستطيع أن تمارس اكراهًا مطلقا على الفاعلين، لانهم يتمتعون بهامش من الحرية هو في نفس الوقت مصدر غموض، يجعل الآخرين عاجزين عن توقع مناورات تحرك الفاعلين ما يمنحهم سلطة فعلية، يحاولون استثمارها وبالتالي تسويق ان صح التعبير تعاونهم بمقايضات تخدم ما يطمحون الى تحقيقه من مصالح ورهانات نوعية.

ويتم تمييز أربعة مصادر تجسد الوصول الى السيطرة على مناطق الظل كما في الشكل 03.

الشكل رقم3: مصادر مناطق الظل



المصدر: بن عيسى ،2010، ص41.

- الكفاءة والقدرة المهنية: أي سلطة الخبرة التي تمنح حاملها أفضلية في التفاوض وبناء الاستراتيجيات.
- التحكم في المعلومات النوعية والمؤثرة الخاصة بسير العمل والموازنات، ومعلومات تقييم الأداء، وتعبئة الموارد البشرية كلها لها أثر كبير لمن يحسن توظيفها واستغلالها.
- العلاقة مع المحيط من خلال استغلال المعلومات أو رصيد المعارف والاتصالات تمنح من يستغلها القدرة على فرض شروط ومستويات تتماثل مع رهاناته وخاصة في حالات عدم التأكد.

- القواعد التنظيمية التي تخلق اكراهاتها مساحات للسلطة من خلال مناطق الظل التي لم تقننها أو من خلال التقيد الحرفي بالقواعد والإجراءات التي تؤدي في بعض الحالات الى خلل وظيفي بتعبير ميرتون.

كل فاعل أو مجموعة من الفاعلين توصل الى السيطرة على مناطق الظل من خلال مهاراته وخبرته وشبكة العلاقات التي يحوزها وتحكمه في مسار المعلومات، فإنه يحوز على موارد نوعية للسلطة داخل التنظيم، تعزز من موقعه وقوته.

2. **الاستراتيجية ورهان اللعب :**

التحليل الاستراتيجي يعتبر الفاعل حرا نسبيا وهو من خلال استراتيجيات اللعب التي يستخدمها في تفاعلاته وارتباطه مع رهانات قد لا تتوافق مع المنصب الذي يشغله والوظيفة أو المهنة التي يزاولها، على الرغم من أن هذه الأنشطة قد تكون مقننة من طرف لوائح وتعليمات المنظمة، لذلك يجب رصد الفاعل انطلاقا من النشاط الفعلي الذي ينخرط فيه، فعقلانية الفاعل تظل دائما محدودة وهي مرتبطة بهامش الحرية الذي يحوزه، وكذلك على قدرته في استجلاء المعطيات التي تخدمه، حيث يتوجب عليه لقاء هذه الحرية أن يلتزم التقيد باستراتيجية عقلانية ترتبط بطبيعة اللعب، فاللعب يجمع بين الحرية والاكراه، "فالبنية ليست في الواقع الا مجموعة من الألعاب أما الاستراتيجية، استراتيجية كل واحد من المشاركين ماهي الا جزء من اللعب الذي يتخذونه، ومن ثمة أن طبيعة اللعب هي التي تحدد عقلانية اللاعبين، (القرطبي،ص176).

اذن الاستراتيجيات ليست عشوائية وبدون قواعد، والتوازن ليس عملية مبرمجة مسبقا، بل يتم تحقيقه من طرف الفاعلين في مختلف تفاعلاتهم، "فالقواعد والمعايير لا تحدد كليا هذه الاختيارات، بل هي تبقى مفتوحة ضمن مقياس متغير على اختيارات مختلفة، (أنصار،1992،ص137)، ومن أجل استكناه طبيعة الاستراتيجيات يجب اكتشاف قواعد اللعب التي تبنين العلاقات، وطبيعة الرهانات المراهن عليها، فتوزيع الموارد بين الفاعلين متذبذب، ومناطق الظل كثيرة ومتعددة، وهذا يجعل قواعد اللعب ظرفية ومتغيرة لأنها

ترتبط بميزان القوى الذي تشكله تفاعلات الفاعلين، "قوة الفاعل فردًا أو مجموعة من الافراد، على المستهدف فردًا أو مجموعة من الافراد، هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل، (سيزلا في و ولاس، 1991،ص259)، تعد السيطرة على مناطق الظل مهمة كونها توفر سلطة غير رسمية لمن يستثمرها لصالحه تعزز نفوذه وقوته من خلال التسييس، فيمتلك سلطة قد توازي من يمتلك سلطة شرعية أو تفوقها، "فقد وجد أن المقدرة على التغلب على الشكوك تسهم بشكل كبير في تباين القوة (ريتشارد ،2001،ص275)، فتصرف الفاعل لا يمكن توقعه لأنه ليس ثابتا، وهو يكيفه حسب المعطيات الجديدة التي يواجهها، وهذا ما يزيد من صعوبة التنبؤ بمآلات سلوكه.

الممارسة كتوليفة سياسية:

في كتابه "الفاعل والنسق" الذي كتبه ميشال كروزيه بالتعاون مع تلميذه فريدبرغ أكد على أمر أساسي مهم وهو أنه يسعى الى تخطي التصورات التي كانت سائدة ومسيطرة على دراسة المنظمات والتي ترى أن المنظمة محكومة باجراءات وقواعد عقلانية رشيدة تتنبأ من خلالها وتتوقع سلوك أفرادها، وبالتالي تفرض هذه القواعد توقع إجابات وحلول للمشكلات الممكن حصولها في المنظمة، من خلال ضبط سلوكيات الافراد وفق هذه القواعد والإجراءات المعيرة، وقد أكد كروزيه بخلاف ذلك بواسطة التحليل الاستراتيجي أن كل فاعل يتوفر على درجات مختلفة من الحرية تمكنه من وضع استراتيجية متكيفة مع ما يملك من موارد ومصادر للقوة "في اطار تنظيم ما لا يمكن اعتبار الفرد كيد باعتبار أن اليد هي امتداد للآلة ، كما تذهب الى ذلك التايلورية، وكذلك لا يمكن اعتباره يد وقلب كما تشير بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تجاهلت كلتا المدرستين أن الفرد بالإضافة الى ذلك هو عقل مفكر يتمتع بالحرية والاستقلالي(Crozier&Friedberg,p97) ، فالفاعلين الذين ينبرون لخدمة المنظمة، ضمن الظروف والاكراهات التي تقرها اللوائح التنظيمية، يلاحقون مصالحهم كذلك وفق استراتيجيات تتلائم مع تمثلهم لهذه المصالح والرهانات، فسلوكهم داخل التنظيم هو سلوك نشيط، ونفعي، ومسيس لهذا

يصبح أساس الاستراتيجية بالنسبة للفاعلين هو تحقيق أهدافهم وهذه الأهداف لا ترتبط بالضرورة وتتفق مع أهداف المنظمة التي يشغلونها، وتحقيق الأهداف والرهانات يرتبط ارتباط وثيق عند كروزيه بالسيطرة على ما يسمى مناطق الظل، وهي تمثل مصدرًا للألعاب والاستراتيجيات التي يطورونها ومصدرًا للسلطة كذلك من خلال تحكمهم في هذه المناطق، ويجب النظر الى السلطة من منظور تفاوض واتفاقات ومساومات، فهي غير متكافئة، لان موارد كل فاعل في المنظمة غير متكافئة فيما يتعلق بسيطرته وتحكمه في مناطق الظل.

وعلى العموم تعتبر السلطة بؤرة التحليل بالنسبة للنظرية، كون سلوكيات الفاعلين في المنظمة تأول ضمن حدودها، لذلك يجب تحليل الاستراتيجية كعملية سياسية، أي كل ممارسة هدفها السلطة من إحدى جهاتها الثلاث: السعي الى امتلاك السلطة، أو الحفاظ عليها، أو التأثير على من يمتلكها، وهذا يقودنا الى فهم المنظمة على أنها مجال سياسي، يسعى الفاعلون المتواجدون بهذا المجال وفي ظل العوائق التي يواجهونها للعمل على تحصيل أكبر قدر من السلطة، وهي عند كروزيه لا تخضع بالضرورة فقط للتراتبية الهيراركية بل هي علاقات يتفاوض الفاعلون بشأنها، وهي لا تتم وفق آلية ميكانيكية*، فالفاعل (ب) لا يستجيب لتوجيهات وأوامر (أ) آليا، لأن باستطاعته المناورة من خلال منطقة الظل التي يتحكم بها، وحتى عند الاستجابة فإنه ينتظر الحصول على مقابل، وبالتالي يحيل مفهومها عند كروزيه على قدرة الفاعل الفعلية التأثير في الآخرين من خلال الموارد التي يحوزها ويتحكم فيها، أو يبادلها، حتى تسمح له بدورها التحكم في مساحات أخرى من المنظمة، "وبعبارة أخرى يحاول الفاعل في أي لحظة الاستفادة من هامش حريته للتفاوض عن "مشاركته" من خلال السعي لتعظيم أرباحه من خلال توجيه كل من شركائه والمنظمة (Crozier&Friedberg,p79).

*عند ميشال كروزيه ليست السلطة قسرية كما يرى ماكس فيبر مثلا "أن القوة هي احتمال أن يكون الشخص (أ) قادر على تنفيذ ارادته على الشخص (ب)، رغم مقاومة الأخير، وبغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الاحتمال (سالم، 2009،ص29).

خاتمة:

من الأمور الحيوية للمنظمات اليوم، كما يؤكد المهتمين بدراستها وبطرق اشتغالها، أن تتعلم المنظمة كيف تتعلم، لأنه علينا جديًا أن نعيد التفكير في جوهر وطبيعة العلاقات التي تبنين التفاعلات بين شاغليها، فخطوط التماس بين الفاعلين في المنظمة تتوسطها السلطة لكن هذه الأخيرة قد تؤول الى قوة مسيسة، وهذه الإحالة هي مسألة مثيرة للجدل لأنها تلفت الانتباه الى أهمية السياق الاجتماعي والبنية الثقافية في عملية الفهم، فمعظم المنظمات يجري فيها احتساب الافراد والفاعلين على أنهم مجرد تكلفة مادية، وليس استثمار، لأن الطريقة التي يتفاعل بها شاغلوا المنظمات أنما تنبع من توقعاتهم الذاتية ومن خصائص المنظمات التي يعملون فيها.تتضمن الخاتمة الإجابة عن الإشكالية وأهم النتائج المتوصل إليها، توصيات في حالة وجودها.

قائمة المراجع:

- أجيج، حسن .(2018). نظرية العالم الاجتماعي قواعد الممارسة السوسيولوجية عند بيير بورديو،لبنان: مؤمنون بلا حدود للنشر .
- أنصـــار،بيار.(1992). العلوم الاجتماعية المعاصـــرة، ترجمة نخلة فريفر، لبنان: المركز الثقافي العربي.
- باومان، زيجمونت و ماي، تم.(2023). التفكير ســـوســـيولوجيا، ترجمة حجاج أبو جبر،الإمارات العربية المتحدة: دار الروافد .
- بورديو، بيار.(1998). أســـباب عملية إعادة النظر بالفلســـفة، ترجمة أنور مغيث، لبنان: دار الازمنةالحديثة.
- بورديو، بيار.(2002).بعبارة أخرى، محاولات باتجاه سوسيولوجيا انعكاسية، ترجمة أحمد حسان ،مصر: ميريت للنشر والمعلومات.
- بورديو، بيار.(2007). الرمز والســـلطة، ترجمة عبد الســـلام بعنبد العالي،المغرب: دار توبقال للنشر.
- بورديو، بيار.(2009). الهيمنة الذكورية، ترجمة ســـلمان قعفراني،لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
- بن عيسى ،محمد المهدي.(2010). علم اجتماع التنظيم، من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، الجزائر: مطبعة امبابلاست.
- حريم، حســـين.(2013). الســـلوك التنظيمي ســـلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال،الأردن: دار الحامد .
- الحوراني ،عبد الكريم .(2008).النظريـة المعـاصـــرة في علم الاجتمـاع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع،الأردن: دار مجدلاوي.

- دوران، جان بيار و ويل، روبرت .(2019). علم الاجتماع المعاصر ،ترجمة طواهري ميلود،الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
- ريتيرز، جورج و ستيبنسكي ،جيفري.(2021). النظريات الحديثة في علم الاجتماع، ترجمه الدوسري وآخرون،السعودية: مكتبة جرير.
- سالم، مؤيد .(2001). القوة التنظيمية،الأردن: اثراء للنشر والتوزيع.
- سيمون، هربرت .أي .(2003).السلوك الإداري دراسته لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان و عبد الله بن أهنية،السعودية: معهد الإدارة العامة.
- سيزلافي ،أندرو ولاس دي و مارك جي.(1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة معفر أبو القاسم أحمد ،السعودية:الإدارة العامة للبحوث.
- شوفالييه، ستيفان و شوفيري، كريستيان.(2013).معجم بورديو، ترجمة الزهرة إبراهيم، الجزائر:الشركة الجزائرية السورية للنشر والتوزيع.
-العديلي،ناصر محمد.(1993).السلوك الإنساني والتنظيمي ،السعودية: معهد الإدارة العامة.

- العنزي، سعد علي.(2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، العراق: الذاكرة للنشر والتوزيع .
- قاسيمي، ناصر .(2017). سوسيولوجيا التنظيمات، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- القرطبي، عبد الله .(2017). سوسيولوجيا المقاولات، المغرب:المطبعة والوراقة الوطنية.
- كوتيل، ريوين.(2020). النظرية الجنوبية علم الاجتماع والديناميات العالمية للمعرفة، ترجمة فاروق منصور، قطر:المركز الولي للأبحاث ودراسة السياسات.
- كليج ،ستيوارت.(2002).المنظمات الحديثة دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة، ترجمة حمزة سر الختم، السعودية:معهد الإدارة العامة.